

Management Know-how

## **Institut für Marktorientierte Unternehmensführung**

*Homburg, Ch.*

**Kundenorientiertes Qualitätsmanagement in den  
USA:**

Der Baldrige Award und die Botschaften der Sieger

Koblenz 1994  
ISBN 3-89333-179-4

Institut für Marktorientierte Unternehmensführung  
Universität Mannheim  
Postfach 10 34 62

68131 Mannheim

*Professor Dr. Christian Homburg* ist Inhaber des Lehrstuhls für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Marketing I an der Universität Mannheim; Wissenschaftlicher Direktor des Instituts für Marktorientierte Unternehmensführung (IMU) an der Universität Mannheim; Vorsitzender des Wissenschaftlichen Beirates der Prof. Homburg & Partner GmbH.  
Der Titel wurde anlässlich der Gründung des IMU aus einer Schriftenreihe des ZMU (Zentrum für Marktorientierte Unternehmensführung) an der WHU Koblenz übernommen.

## Kundenorientiertes Qualitätsmanagement in den USA

### Der Baldrige Award und die Botschaften der Sieger

Dr. Christian Homburg

*Total Quality Management ist schwierig - zu dieser Erkenntnis gelangen immer mehr Unternehmen. Empirische Untersuchungen berichten von Flopraten um 60%. Musterbeispiele für erfolgreiches, kundenorientiertes Qualitätsmanagement - so die These von Dr. Christian Homburg - liefern die Gewinner des Malcolm Baldrige National Quality Award in den USA. Der Verfasser hat vor Ort die Vorgehensweise dieser Unternehmen beim Total Quality Management untersucht. Er beschreibt die Hintergründe der Qualitätsrevolution in den USA und untersucht die Erfolgsfaktoren der Siegerunternehmen.*

Von Kundennähe, Kundenzufriedenheit und Total Quality Management hört und liest man zur Zeit viel. Noch intensiver als die meisten deutschen und europäischen Unternehmen betreiben jedoch zahlreiche amerikanische Unternehmen ein umfassendes Qualitätsmanagement.

Dies resultiert zum Teil aus den bitteren Erfahrungen vieler amerikanischer Unternehmen in den 70er und 80er Jahren. Der friedliche "Binnenwettbewerb" hatte sie bequem gemacht. Der plötzlich auftretenden japanischen Konkurrenz, die umfassendes Qualitätsmanagement schon früh als Führungsaufgabe erkannt hatte, konnten die Amerikaner nicht viel entgegensetzen: Bessere und billigere Produkte waren ein stärkeres Argument als die Aufforderung "buy american"!

Mittlerweile stellt sich die Situation etwas anders dar: Seit einiger Zeit stagnieren die Absatzzahlen japanischer Automobilhersteller in den USA; auch für die meisten Europäer ist die Entwicklung alles andere als zufriedenstellend. Im Gegensatz hierzu gewinnen amerikanische Hersteller kontinuierlich an Boden zurück.

Zu interessanten Ergebnissen kommt eine Untersuchung der Unternehmensberatung McKinsey über die Wettbewerbsfähigkeit der US-Industrie (vgl. Walleck/Elstrodt/Robertson 1992): Sie bescheinigt amerikanischen Industrieunternehmen große Fortschritte und spricht sogar von "gigantischen Verbesserungsschritten".



Abbildung 1 zeigt eine detaillierte Bewertung, die sich auf den Bereich Maschinenbau/Metallverarbeitung bezieht. Was die Produktivität betrifft, konnten die meisten amerikanischen Unternehmen ohnehin seit jeher gute Ergebnisse vorweisen. Doch nun haben die Amerikaner offenbar ihre Qualitätsdefizite behoben - bei der Prozeßqualität bescheinigt die McKinsey-Studie ihnen sogar einen Vorsprung gegenüber den Deutschen.

**Abbildung 1: Beurteilung von amerikanischen bzw. deutschen Unternehmen aus dem Bereich Maschinenbau / Metallverarbeitung**  
(Quelle: McKinsey-Untersuchung)

Beurteilung von... Kriterien	...amerikanischen Unternehmen	...deutschen Unternehmen
• Arbeitsproduktivität	A	B-
• Produktqualität	B	B+
• Prozeßqualität	A	B
• Entwicklungszeiten	B-	A
• Flexibilität	A-	B
• Durchlaufzeiten in der Produktion	A-	B
• Lieferzeiten und Liefertreue	B+	B-

Erläuterung: Die Bewertungen entsprechen Schulnoten; A ist in Amerika die beste Note; mit + und - wird wie in Deutschland abgestuft

In den USA hat eine Qualitätsrevolution stattgefunden. Sie wird von höchster Stelle unterstützt: Aufgrund der Erkenntnis, daß die internationale Wettbewerbsfähigkeit nur durch nachhaltige Qualitätssteigerungen wiederzuerlangen war, schuf das Wirtschaftsministerium der USA 1987 den Malcolm Baldrige National Quality Award - einen Preis für umfassendes Qualitätsmanagement.

Der Preis ist nach dem früheren Wirtschaftsminister Malcolm Baldrige benannt, der 1987 tödlich verunglückte. Jedes Jahr werden bis zu sechs Auszeichnungen vergeben, jeweils an höchstens zwei Unternehmen aus den drei Kategorien Großunternehmen, Dienstleistungsunternehmen und mittelständische Unternehmen (mit weniger als 500 Angestellten).



Die Preisverleihung wird durch den Präsidenten der Vereinigten Staaten vorgenommen. Zu den bisherigen Gewinnern gehören neben bekannten Großunternehmen wie AT&T, Cadillac, IBM Rochester, Motorola, Texas Instruments und Rank Xerox, Dienstleistungsunternehmen wie Federal Express und der Hotelkette Ritz-Carlton auch international unbekannte Unternehmen wie der texanische Industriefachhändler Wallace und die Gießerei Globe mit Sitz in Beverly (Ohio).

Die Siegerunternehmen verpflichten sich, ihre Total-Quality-Erfahrungen mit anderen Unternehmen zu teilen. Dies geschieht durch Vorträge, Reden, Schulungen und teilweise auch im Rahmen von Veröffentlichungen. Rank Xerox-Mitarbeiter halten beispielsweise jährlich vor über 100.000 Personen Vorträge, viele davon vor Kunden und Lieferanten, die Rat suchen.

In nur sechs Jahren entwickelte sich der Baldrige Award zum wichtigsten Katalysator einer erfolgreichen Veränderung der amerikanischen Wirtschaft. Er ist inzwischen zu einer festen Größe im Wirtschaftsleben der USA geworden.

Das zunehmende Interesse wird an der hohen Zahl von Unternehmen, die die Bewerbungsunterlagen anfordern, deutlich. Das NIST (National Institute of Standards and Technology - eine dem US-Wirtschaftsministerium angeschlossene Behörde) erhält jährlich etwa 200.000 Anfragen nach Bewerbungsunterlagen. Nicht nur Unternehmen, sondern auch Non-Profit-Organisationen, bis hin zu Schulen und Hochschulen interessieren sich für die Bewerbungsunterlagen, obwohl sie selbst von der Bewerbung ausgeschlossen sind. Der Kriterienkatalog wird dann als eine Art "Leitfaden" für die eigenen Bemühungen, einen Total-Quality-Prozeß zu implementieren, verwandt.

Am direkten Wettbewerb selbst nehmen letztendlich jährlich nur etwa 200 Unternehmen teil. Nicht alle Unternehmen fühlen sich schon bereit, den strengen Standards zu genügen. Viele Firmen haben sich zwar noch nicht für den Baldrige Award beworben, doch dessen Kriterien bereits heute zum Maßstab ihres Qualitätsmanagements gemacht. Verschiedene Unternehmen, wie IBM und Xerox sind dazu übergegangen, ihre Lieferanten nach den Baldrige-Kriterien zu beurteilen. Motorola geht sogar so weit, von seinen Lieferanten zu verlangen, sich auch für den Baldrige Award zu bewerben.



Der Baldrige Award arbeitet mit einem sehr modernen umfassenden Qualitätsverständnis (vgl. Abbildung 2). Erwähnenswert ist insbesondere der kundenorientierte Qualitätsbegriff ("Quality is what the customer says it is"). Im Gegensatz hierzu liegt beispielsweise der DIN ISO 9000 ein stark technisches Qualitätsverständnis zugrunde.

Qualität wird zudem als Führungsaufgabe verstanden. Von Unternehmen, die im Rahmen des Baldrige Award Erfolg haben wollen, wird erwartet, daß die obersten Führungsebenen sich permanent und aktiv im Total Quality Prozeß engagieren - die Unternehmensleitung muß als treibende Kraft fungieren. Dieses Prinzip scheinen japanische Unternehmen schon vor Jahrzehnten verinnerlicht zu haben. Joseph M. Juran - heute einer der "Qualitäts-Gurus" in den USA - verdeutlicht dies: "In den 50er Jahren hielt ich in Japan die gleichen Vorträge und Seminare über Qualität wie in den USA. Aber in Japan hörte die Geschäftsleitung zu!" In den 60er Jahren - als die meisten japanischen Unternehmen noch große Qualitätsdefizite aufwiesen - warnte Juran die Unternehmen der westlichen Welt vor der aufstrebenden japanischen Konkurrenz. Er wurde nicht ernst genommen - hin und wieder sogar ausgelacht.

Ein weiterer wichtiger Grundsatz des Baldrige Award besteht darin, Qualität meßbar zu machen (Management by Fact). Besonders deutlich wird dies bei der Kundenzufriedenheit: Es wird erwartet, daß ein Unternehmen regelmäßig und methodisch die Zufriedenheit seiner Kunden untersucht, daß die Kundenzufriedenheit eine steigende Tendenz aufweist und daß man sich bzgl. der Kundenzufriedenheit positiv von der Konkurrenz abhebt.

Inwieweit das Total Quality Management eines Unternehmens diesen Ansprüchen gerecht wird, prüfen die Gutachter des Baldrige Award durch die Anwendung eines umfangreichen Kriterienkatalogs (insgesamt 28 Kriterien). Er umfaßt vier Bereiche:

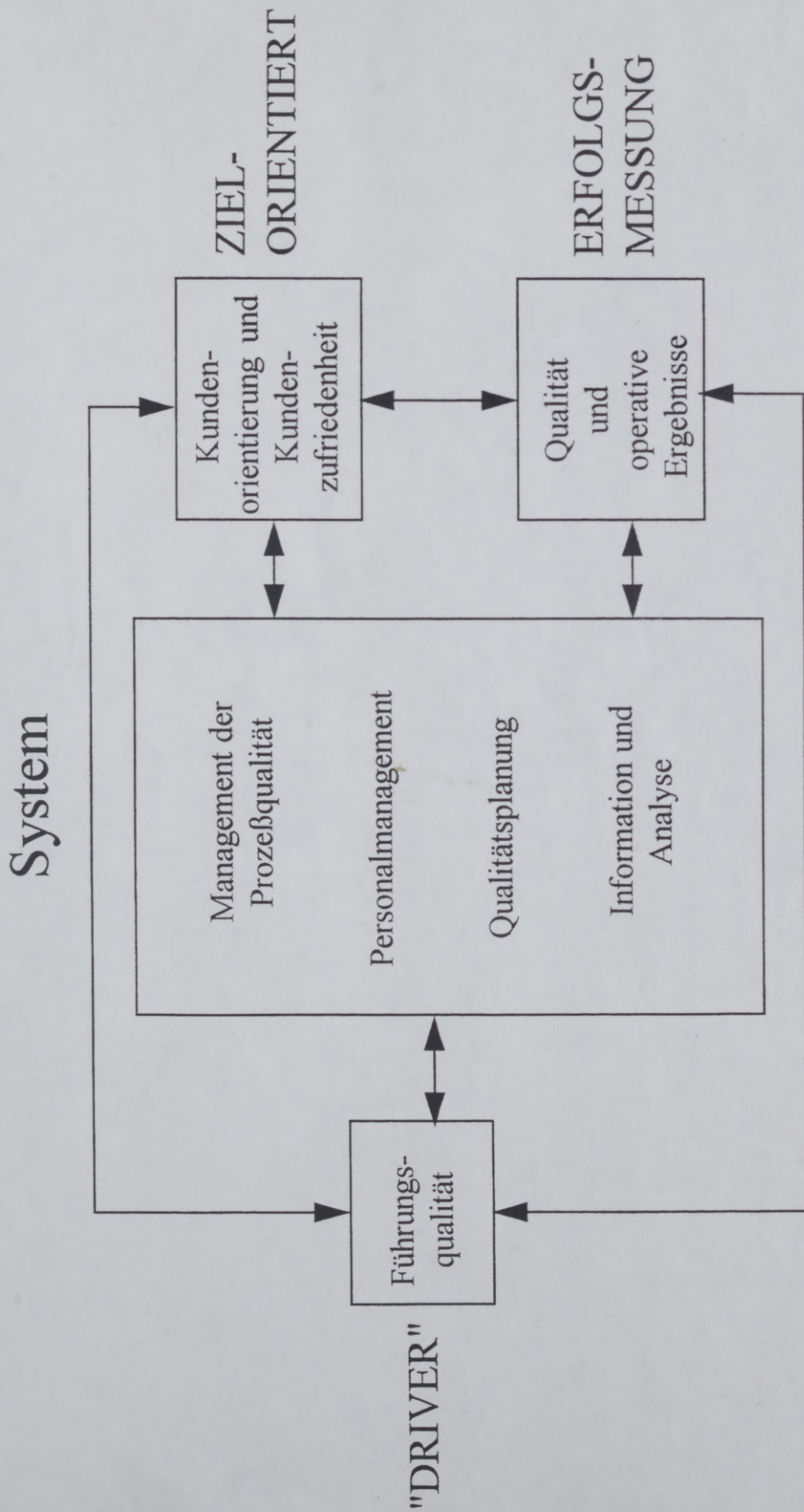
- den "Driver" (Rolle der Unternehmensleitung als treibende Kraft im Total Quality Prozeß),
- das System (die Gesamtheit der Prozesse im Unternehmen, die die Qualität beeinflussen),
- die Erfolgsmessung (bezogen auf alle wichtigen Aspekte der Produkt-, Dienstleistungs-, und Prozeßqualität) und
- die Zielorientierung (Orientierung des gesamten Total Quality Management an dem übergeordneten Ziel der Kundenzufriedenheit).



**Abbildung 2: Das Qualitätsverständnis des Malcolm Baldrige Award**

• Kundenorientiertes Qualitätsverständnis	Kundenzufriedenheit ist der letztlich relevante Maßstab für Qualität
• Qualität als Führungsaufgabe	Die oberste Führungsebene muß treibende Kraft im Total Quality-Prozeß sein
• Kontinuierliche Verbesserung	Verbesserungsansätze dürfen nicht auf Projekte begrenzt sein, sondern müssen Bestandteil der täglichen Arbeit sein
• Mitarbeiterbeteiligung und -entwicklung	Mitarbeiterzufriedenheit ist zentrale Voraussetzung für Kundenzufriedenheit
• kurze Reaktionszeiten	Schnelligkeit der Reaktion auf Kundenwünsche ist ein wesentlicher Qualitätsmaßstab des Baldrige Awards
• Entwicklungsprozeß	Vorbeugende Problemvermeidung bereits im Entwicklungsprozeß durch hohe Qualität sowohl der Produkte als auch der Produktionsprozesse
• Langfristige Orientierung	Starke Zukunftsorientierung, qualitativ hochwertige strategische Planung und der Wille, gegenüber Kunden, Angestellten, Zulieferern und der Gesellschaft langfristige Verpflichtungen einzugehen
• Management by Fact	Operationalisierung der Ziele (insbesondere der Qualitätsziele) auf der Basis von zuverlässigen Informationen, Daten und Analysen
• Eingehen von Partnerschaften	Zielorientierter Aufbau von unternehmensinternen und -externen Partnerschaften
• Gesellschaftliche Verantwortung	Berücksichtigung gesellschaftlich relevanter Aspekte (z.B. Umweltschutz) als Rahmen unternehmerischen Handelns

Abbildung 3: Der Kriterienrahmen des Baldrige Awards





Diese vier Bereiche sind in insgesamt sieben Qualitätsfaktoren untergliedert (vgl. Abb.3). Sie lassen sich durch folgende Kernfragen charakterisieren:

1. Führungsqualität

Inwieweit ist die Unternehmensführung persönlich in den Qualitätsprozeß integriert?

In welcher Form wird die Kundenorientierung in den Führungsprozeß eingebunden?

2. Information und Analyse

Enthalten die Informationssysteme des Unternehmens aussagefähige Daten über Qualitätsaspekte?

Vergleicht das Unternehmen sich regelmäßig mit den Leistungen seiner Konkurrenten (Benchmarking)?

Bilden die vorhandenen Daten (insbesondere die qualitäts- und kundenbezogenen) die Grundlage wichtiger Entscheidungen?

3. Qualitätsplanung

Inwieweit sind Qualitäts- und Kundenzufriedenheitsaspekte in der strategischen und operativen Planung des Unternehmens berücksichtigt?

4. Personalmanagement

Wie werden die Mitarbeiter in den Qualitätsprozeß integriert?

Fließen Qualitätsaspekte in die Weiterbildungsmaßnahmen für die Mitarbeiter ein?

Wie werden Beiträge einzelner Mitarbeiter zur Qualitätssteigerung honoriert?

Wird die Mitarbeiterzufriedenheit gemanagt und gemessen?

5. Management der Prozeßqualität

Wie werden Qualitätsaspekte bei der Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen berücksichtigt?

Wodurch wird sichergestellt, daß der Produktionsprozeß den Qualitätsanforderungen entspricht und einem dauerhaften Verbesserungsprozeß unterliegt?

Wie werden die Lieferanten in den Qualitätssicherungsprozeß einbezogen?

6. Qualität und operative Ergebnisse

Welche Produkt- und Dienstleistungsqualität erreicht das Unternehmen im Vergleich zu seiner Konkurrenz?

Welche Produktivität erreicht das Unternehmen im Vergleich zu seiner Konkurrenz?

Wie hoch ist das Qualitätsniveau der Lieferanten?



## 7. Kundenorientierung und Kundenzufriedenheit

Wie gelangt das Unternehmen an Informationen über zukünftige Kundenbedürfnisse?

Mit welchen Methoden untersucht das Unternehmen die Kundenzufriedenheit?

Welches Niveau an Kundenzufriedenheit erzielt das Unternehmen im Vergleich zur Konkurrenz?

Insgesamt kann ein Unternehmen bei der Baldrige-Bewertung 1.000 Punkte erreichen. Die Gewichtung der sieben Untersuchungskategorien ist in Abbildung 4 dargestellt.

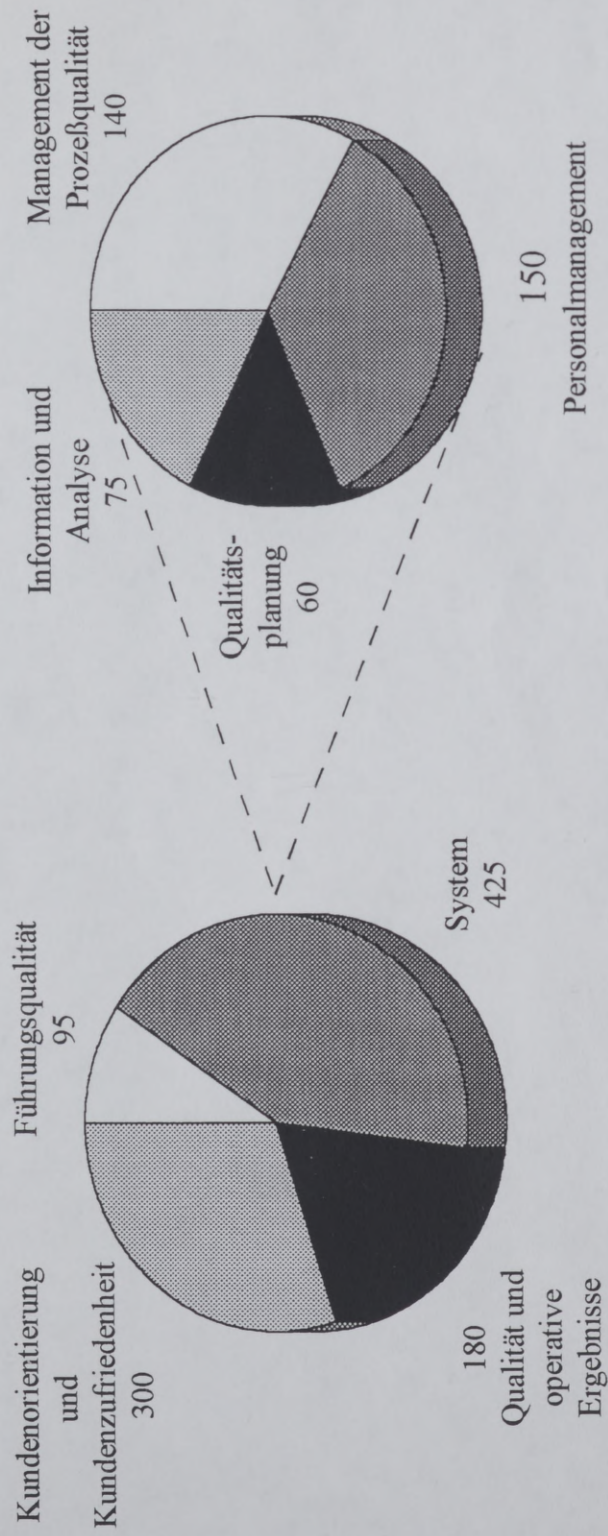
Die Auswahl der späteren Baldrige-Gewinner erfolgt in einem mehrstufigen Verfahren: Zunächst reichen die Bewerber umfassende schriftliche Unterlagen ein, in denen alle in Abbildung 3 dargestellten Qualitätskategorien zu berücksichtigen sind. Die Unternehmen, die auf der Basis dieser Unterlagen in die engere Auswahl gelangen, werden durch unabhängige Gutachter vor Ort einer umfassenden Prüfung unterzogen. Gegenstand der Prüfung sind wiederum alle Qualitätskategorien im Kriterienrahmen des Baldrige Award (vgl. Abbildung 3). Unter den wenigen Unternehmen, die in dieser sehr strengen Prüfung bestehen, wählt das NIST schließlich die Baldrige-Gewinner aus.

Die Baldrige-Gewinner können zum Teil auf bemerkenswerte Erfolge verweisen: Beispielhaft seien Kundenzufriedenheitsindizes von über 95% (Federal Express, Rank Xerox) genannt. 91% der Mitarbeiter von Federal Express sind stolz darauf, für dieses Unternehmen tätig zu sein.

Eindrucksvoll ist auch der Turn-Around von Rank Xerox: Wie kaum ein anderes amerikanisches Unternehmen wurde Rank Xerox in den 70er Jahren von der japanischen Konkurrenz deklassiert. Seit 1983 betreibt Xerox das "Leadership through Quality"-Programm - ein unternehmensweites, kundenorientiertes Qualitätsprogramm. Inzwischen hat das Unternehmen auf allen Märkten beträchtliche Marktanteile zurückgewonnen; es befindet sich zudem in einer guten wirtschaftlichen Situation. Produktivitätsvergleiche mit fernöstlichen Wettbewerbern braucht Xerox nicht mehr zu scheuen. Bei einer Befragung von 140 Managern des Unternehmens äußerten 97% die Meinung, daß das "Leadership through Quality"-Programm maßgeblich zur Wiedergewinnung der Wettbewerbsfähigkeit beigetragen hat. 1989 wurde Rank Xerox mit dem Baldrige Award ausgezeichnet.



Abbildung 4: Die Gewichtung der sieben Qualitätskategorien



erreichbare Gesamtpunktzahl: 1000 Punkte



Aber nicht nur die Großunternehmen unter den Gewinnern können bemerkenswerte Erfolge vorweisen. Auch die Aktivitäten und Resultate der mittelständischen Sieger sind beeindruckend. Einige Beispiele hierzu: Erfolgreich trotz der Gießerei Globe mit Sitz in Beverly/Ohio (210 Mitarbeiter) den Widrigkeiten der Branche. Trotz stark schwankender Nachfrage, rückläufiger Preise und der zunehmenden Konkurrenz durch billige Importstähle konnte das Unternehmen seine ohnehin schon gute Ertragslage kontinuierlich verbessern - und dies in einer Zeit, in der die amerikanische Gießereiindustrie von einer Pleitewelle heimgesucht wurde.

Interessanterweise gilt Globe auf seinem Markt mittlerweile als Qualitätsführer und als ausgesprochen preisgünstiger Anbieter. Dies entspricht dem Ziel des 1985 begonnenen Total Quality-Prozesses: "...to become the lowest-cost, highest-quality producer of ferroalloys and silicon metal in the United States". In vielen Ausschreibungstexten und Anfragen tritt in dieser Branche mittlerweile die Forderung nach "Globe Quality" auf. Deutlicher kann sich Qualitätsführerschaft nicht manifestieren.

Nachhaltige Produktivitätssteigerungen erzielte das Unternehmen insbesondere durch Prozeßoptimierung: So konnte die Wertschöpfung pro Mitarbeiter innerhalb von nur 4 Jahren real um über 50 % gesteigert werden. Und noch eine beeindruckende Zahl: Globe bekommt im Jahr durchschnittlich 4 (!) Beschwerden von Kunden.

Interessantes ist auch von dem texanischen Technologieunternehmen Marlow zu berichten. Mit einem Umsatzvolumen von nur 15 Millionen Dollar ist dies der kleinste der bisherigen Baldrige-Gewinner. Mit seinen qualitativ hochwertigen Produkten ist das Unternehmen sogar auf dem japanischen Markt gegen japanische Konkurrenten sehr erfolgreich. Trotz der geringen Größe mißt Marlow regelmäßig die Zufriedenheit seiner Kunden. Und das macht sich bezahlt: Seit seiner Gründung im Jahr 1973 hat das Unternehmen nicht einen einzigen wichtigen Kunden verloren.

- ✗ Auffallend ist bei den mittelständischen Baldrige-Gewinnern vor allem, daß sie durch Total Quality Management ausnahmslos Qualitätsverbesserungen und Kostensenkungen realisieren.
- ✗ Bemerkenswert sind auch die Auswirkungen konsequenter Kundenorientierung auf den Innovationserfolg. Die besten Beispiele liefert der frühere Telekommunikationsmonopolist AT&T: Durch frühzeitige Einbindung wichtiger Kunden in den



Entwicklungsprozeß konnte der Prozeß der Neuproduktentwicklung erheblich verbessert werden. Die durchschnittliche Produktentwicklungszeit ist innerhalb von fünf Jahren von 40 Monaten auf knapp 20 gesenkt worden. Bis 1995 soll sie nochmals halbiert werden.

Ein Paradebeispiel für den Innovationserfolg des Unternehmens ist die Universal Card, eine Kombination aus Kredit- und Telefonkarte. Obwohl erst im März 1990 eingeführt, ist sie in den USA bereits die am zweithäufigsten genutzte Kreditkarte. Qualitätsprinzip von AT&T ist das Motto "delight the customer". Und die Kunden wissen es zu würdigen. Über 98 Prozent von Ihnen bewerten den Service von AT&T besser als den der Konkurrenz.

Im Gespräch mit leitenden Angestellten der Baldrige-Gewinner betonen diese ausnahmslos den großen Lerneffekt von systematischen und regelmäßigen Kundenzufriedenheitsmessungen. Übereinstimmend berichten sie, daß man vielfach von falschen Annahmen über Kundenzufriedenheit und ihre Ursachen ausging, bis man die Kunden direkt befragte. So ging man bei AT&T fest davon aus, daß man am Markt Preisprobleme hat. Diese "Tatsache" wurde nicht mehr in Frage gestellt - man wußte um das Problem. Systematische Kundenbefragungen ergaben dann ein ganz anderes Bild: Die Qualität der Produkte und Dienstleistungen, nicht ihr Preis, war das zentrale Problem.

Allerdings ist kundenorientiertes Qualitätsmanagement alles andere als ein einfaches Allheilmittel für krisengeschüttelte Unternehmen. Erfolgreiches Total Quality-Management ist ein langwieriger Prozeß: Kaum ein Unternehmen unter den Baldrige-Gewinnern hatte weniger als sechs Jahre harter Qualitätsarbeit hinter sich, bevor es überhaupt an eine Bewerbung für den Baldrige Award denken konnte. Untersuchungen haben sogar ergeben, daß die Floprate für Total-Quality-Projekte bei 60 Prozent liegt.

Übereinstimmend berichten auch die Baldrige Gewinner von hohem Aufwand und problematischen Anlaufphasen. Viel Zeit ist für die Schulung der Mitarbeiter zu investieren: Schätzungen, daß 5% der Arbeitszeit - das sind mehr als zwei Wochen im Jahr - für Schulungen benötigt werden, sind als eher vorsichtig zu bewerten.

Insbesondere muß man sich auch darüber im klaren sein, daß Erfolge aus Qualitätssteigerungsprojekten langfristiger Natur sind: Ein neuer Prozeß wird - selbst wenn er



erheblich besser ist als die bisherige Arbeitsweise - die Arbeit zunächst einmal erschweren. Alte Methoden sind einfach, weil man sich an sie gewöhnt hat. Keine Verbesserungsmaßnahme zeigt ihren Wert sofort. Anfängliche Enttäuschungen und Rückschläge können nur überwunden werden, wenn die Unternehmensleitung sich konsequent hinter den Veränderungsprozeß stellt - Total Quality Management ist eine Führungsaufgabe.

Auch die Gefahr, sich bei der Umsetzung zu verzetteln, ist beträchtlich. Bei dem Wunsch, Dinge im Unternehmen zu verändern, wird häufig die systematische Problemanalyse vernachlässigt. Folglich wird oft an Symptomen von Problemen kuriert, anstatt die Ursachen der Probleme zu beseitigen.

Der Weg ist schwierig - man braucht einen langen Atem, die Fähigkeit, Rückschläge zu bewältigen sowie eine klare strategische Orientierung. Die Erfolge sind allerdings überwältigend! Nachhaltige Steigerungen der Kundenzufriedenheit, dauerhafte Marktanteilsgewinne, deutliche Produktivitätssteigerungen und drastisch reduzierte Produktentwicklungszeiten sprechen eine deutliche Sprache.

Der wichtigste Erfolg eines solchen Programms liegt aber vielleicht in der Einstellungsänderung der Mitarbeiter. Übereinstimmend berichten alle Baldrige Award-Gewinner von effizienterem Selbstmanagement sowie gesteigerter Lernbereitschaft und Kritikfähigkeit. Kundenorientiertes Qualitätsmanagement ist offenbar ein wichtiger Schritt auf dem Weg zum "lernenden Unternehmen" - denn ein Unternehmen ist nur so lernfähig wie seine Mitarbeiter es sind.

Was kann man von den Baldrige Award-Gewinnern lernen? Ihre Erfolge verdeutlichen, daß kundenorientiertes Qualitätsmanagement in jedem Unternehmen anwendbar ist - ob weltweit bekanntes Großunternehmen oder mittelständisches Familienunternehmen, ob produzierendes Unternehmen, Handelsunternehmen oder reines Dienstleistungsunternehmen. Ich habe meine Erkenntnisse zu den Sieben Erfolgsfaktoren des Total Quality Management zusammengefaßt (vgl. Abbildung 5). Sie sollten Unternehmen, die sich auf diesen schwierigen Weg begeben, als Wegweiser dienen.



**Abbildung 5:** Die sieben Erfolgsfaktoren des Total Quality Management

1. Langfristige Orientierung: Erwarten Sie von Total Quality Management keine kurzfristigen Erfolge; stellen Sie sich im Gegenteil auf große Anlaufprobleme ein! Der Nutzen ist langfristiger Natur!
2. Qualitätsmanagement als permanenter Prozeß: Total Quality Management ist kein Projekt, sondern ein permanenter Prozeß!
3. Qualitätsmanagement als Führungsaufgabe: Total Quality Management kann nur erfolgreich sein, wenn die obersten Führungsebenen sich sichtbar, überzeugend und dauerhaft in dem Prozeß engagieren!
4. Kundenzufriedenheit als Schlüsselgröße: Messen Sie regelmäßig und systematisch die Zufriedenheit Ihrer Kunden! (Überraschungen sind garantiert!) Machen Sie Kundenzufriedenheit - ebenso wie Umsatz und Gewinn - zu einer der Schlüsselgrößen für die Leistungsbeurteilung (und Vergütung!) von Führungskräften!
5. Kundenorientiertes Qualitätsverständnis: Qualität wird durch den Kunden definiert! Überqualität beginnt dort, wo der Kunde nicht mehr bereit ist, für Qualität zu bezahlen!
6. Mitarbeiterorientierung: Investieren Sie in Ihre Mitarbeiter! Nutzen Sie deren kreatives Potential! Weniger, aber bessere Mitarbeiter - so lautet das Ziel!
7. Management by Fact: Messen Sie den Erfolg; (fast) alles ist meßbar! Installieren Sie ein Qualitätscontrolling!



### Literatur:

Garvin, D. (1991), How the Baldrige Award Really Works, Harvard Business Review, November-December, 80-93.

Homburg, Ch. (1993), Höhere Prozeßqualität, verbesserte Produktentwicklung und Mitarbeitermotivation, Blick durch die Wirtschaft, 14.7.1993.

Juran, J. (1993), Made in USA: A Renaissance in Quality, Harvard Business Review, July-August, 42-50.

Walleck, S., Elstrodt, H., Robertson, D. (1992), How Competitive Are US Manufacturers?, The McKinsey Quarterly, 2, 105-112.